Resuelve tu problema con un guiño

Dirijo reuniones de las que todos quieren salir con vida

Cómo definir el objetivo de una reunión, cerrar los debates y asignar tareas



Max Paradox

Dirijo reuniones de las que todos quieren salir con vida

Cómo definir el objetivo de una reunión, cerrar los debates y asignar tareas

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906477

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Una reunión no es un castigo por tener calendario 11

Capítulo 2 - «Hablaremos del tema» no es un objetivo, sino un anuncio de sufrimiento 21

Capítulo 3 - Has invitado a todo el mundo, así que ahora todos tienen algo que decir 31

Capítulo 4 - Cuando todos tienen razón y la reunión sigue sin llegar a ninguna parte 42

Capítulo 5 - La digresión goza de excelente salud. Lástima que tu reunión se esté muriendo 54

Capítulo 6 - La persona que más habla de la sala no siempre tiene la mejor idea 65

Capítulo 7 - Cinco minutos más, la mayor mentira de las reuniones 76

Capítulo 8 - «Nos encargaremos todos» significa que probablemente no se encargará nadie 86

Capítulo 9 - El guion de una reunión: cómo evitar improvisar durante una hora 97

Capítulo 10 - La decisión no se tomará sola, aunque todos miren la presentación 108

Capítulo 11 - Una buena pregunta puede salvar una hora de malas respuestas 119

Capítulo 12 - Reunión de crisis: cómo apagar un incendio sin organizar una conferencia de bomberos 132

Capítulo 13 - Las notas de una reunión no tienen por qué ser una novela histórica..... 144

Capítulo 14 - Reunión online: la cámara funciona, la comunicación no necesariamente.....155

Capítulo 15 - Cuando tu jefe se adueña de la reunión y tú acabas manejando el mando a distancia.....167

Capítulo 16 - Cuando una reunión termina en una bronca en lugar de acuerdos.....178

Capítulo 17 - La reunión ha salido mal. ¿Y ahora qué, declaramos el luto?.....189

Capítulo 18 - Cómo conseguir que las buenas reuniones no sean un milagro irrepetible 201

Capítulo 19 - ¿Cómo saber si tus reuniones están empezando otra vez a devorarte la vida? 213

Capítulo 20 - Dirijo una reunión. La gente sale con una decisión, no con ganas de pedir vacaciones 224

INTRO

Son las 9:58. A las 10:00 empieza una reunión a la que han invitado a doce personas. En el calendario aparece un título misterioso: «Revisión de temas pendientes», el equivalente corporativo de un cartel que dijera «Algo va a pasar». Nadie sabe exactamente de qué se va a hablar, pero todos sospechan que durará una hora. El organizador está buscando la presentación. Alguien pregunta por el chat si la asistencia es obligatoria. Tres personas se están preparando un café, una está terminando la reunión anterior y las demás se preguntan si es posible participar en el debate mientras se ponen al día con los mensajes atrasados. Técnicamente, sí. Moralmente, la cuestión sigue abierta.

A las 10:07, la reunión empieza por fin. Alguien formula la pregunta tradicional: «Bueno, ¿empezamos?». Se produce un momento de silencio, porque nadie tiene muy claro quién debería responder. Finalmente, el organizador explica que le gustaría «repasar algunas cuestiones». Veinte minutos después, resulta que una persona ha venido para tomar una decisión, otra para transmitir información, una tercera para plantear un problema y una cuarta ha sido invitada por error, pero no quiere ofender a nadie. El debate cobra velocidad. Aparecen argumentos, contraargumentos y la frase «Tenemos que verlo desde una perspectiva más amplia», que en muchas organizaciones significa que acabamos de empezar a alejarnos de la solución a la velocidad de un tren de alta velocidad.

A las 11:03, los participantes salen de la reunión. Todos están ocupados, nadie está especialmente satisfecho y el

único resultado indiscutible es haber fijado la fecha de la siguiente reunión.

¿Te suena?

Si es así, probablemente no necesitas otra conferencia sobre lo valioso que es el tiempo. Ya lo sabes perfectamente. Sobre todo cuando miras el calendario y ves cinco rectángulos de colores colocados uno detrás de otro, sin el menor descanso para pensar, comer o recordar a qué te dedicas exactamente. Necesitas algo mucho más útil: una manera de dirigir conversaciones después de las cuales quede realmente claro qué se ha acordado, por qué y quién debe dar el siguiente paso.

Porque el problema de muchas reuniones no es la falta de personas inteligentes. Todo lo contrario. Alrededor de la mesa suelen sentarse profesionales competentes, experimentados y perfectamente preparados para desempeñar su trabajo. El problema empieza cuando sus conocimientos, ambiciones y diferentes perspectivas se meten en una misma hora sin un objetivo definido. Es un poco como invitar a un grupo de excelentes cocineros a la cocina de un restaurante, no decirles qué plato deben preparar y después sorprenderse de que, al cabo de una hora, hayan creado siete salsas, tres propuestas de menú y un conflicto por el perejil.

Una reunión, por sí sola, no produce resultados. Produce conversación. Es la forma de dirigir esa conversación lo que puede transformarla en una decisión, un plan de acción, la solución de un problema o una comprensión compartida de la situación. Sin eso, incluso la sala de conferencias más elegante sigue siendo un espacio donde varias personas consumen tiempo colectivamente. A veces con galletas, lo

que mejora el ambiente, aunque no necesariamente los resultados.

Es posible que ya hayas probado distintos métodos. Has preparado un orden del día detallado, has vigilado el tiempo y has pedido a los participantes que revisaran los materiales con antelación. Quizá incluso apareció una tabla de tareas que todos aprobaron por unanimidad y que después nadie volvió a ver. Estos intentos suelen fracasar no porque sean malos, sino porque se ocupan de síntomas aislados. Un orden del día no ayudará si nadie sabe qué decisión debe tomarse. Vigilar el reloj cambiará muy poco si cada intervención abre un tema nuevo. Una lista de tareas será un simple elemento decorativo si en ella figura «el equipo preparará una propuesta» y la responsabilidad queda diluida entre seis personas.

Dirigir reuniones de manera eficaz exige tres habilidades que parecen bastante sencillas hasta que intentas aplicarlas en la vida real. La primera consiste en establecer para qué necesitan reunirse esas personas. La segunda es llevar el debate hasta una conclusión, incluso cuando los participantes tienen opiniones diferentes y cada uno dispone de un argumento que empieza con «Sí, pero...». La tercera consiste en convertir los acuerdos en acciones concretas de las que se responsabilicen personas concretas. No un «nosotros» abstracto, ni el legendario «alguien del equipo», sino una persona que sepa qué tiene que hacer y para cuándo.

Eso no significa, sin embargo, que a partir de ahora debas convertirte en un dictador de las salas de reuniones, armado con un cronómetro y una mirada inquietante. Dirigir bien una reunión no consiste en interrumpir a los demás por deporte, reprimir las dudas ni imponer el consenso. A veces hace

falta un debate más largo. A veces hay que escuchar una opinión incómoda que salva al equipo de cometer un error costoso. También hay situaciones en las que el resultado más honesto consiste en reconocer que todavía no puede tomarse una decisión porque falta determinada información. La diferencia es que, en ese caso, los participantes saben qué información falta, quién debe conseguirla y cuándo volverán a tratar el asunto.

En este libro examinaremos las reuniones tal como son en realidad. Con personas que llegan tarde, monopolizan la conversación, permanecen calladas a pesar de tener ideas excelentes o hacen una pregunta capaz de convertir una reunión informativa de quince minutos en un debate estratégico. Con superiores a los que resulta difícil negarles la inclusión de un tema adicional. Con compañeros que manifiestan estar «completamente de acuerdo» y que al día siguiente interpretan lo acordado de tres maneras diferentes. Y con moderadores que quieren mantener un buen ambiente, así que dejan que el debate continúe hasta que todos alcanzan un estado emocional bastante parecido al de una batería descargada.

No vamos a buscar participantes perfectos, porque las probabilidades de encontrarlos son escasas y contratar a otros nuevos exclusivamente para la reunión semanal podría despertar algunas preguntas en Recursos Humanos. En lugar de eso, nos ocuparemos de decisiones, mensajes y pequeñas intervenciones que permiten conducir una conversación con las personas tal como son. Aprenderás a reconocer cuándo hace falta una reunión y cuándo basta con enviar un mensaje. Descubrirás cómo formular un objetivo que diga algo más que «analizaremos la situación» y cómo reaccionar cuando la conversación empieza a girar

una y otra vez alrededor del mismo argumento. También examinaremos maneras de asignar responsabilidades sin tener que señalar incómodamente a nadie con el dedo y sin fingir que una declaración colectiva implica automáticamente una ejecución colectiva.

Conviene, además, aceptar una verdad incómoda: no tienes el control absoluto sobre el comportamiento de los participantes. No conseguirás que todos se preparen, no eliminarás todos los conflictos ni lograrás que las personas con autoridad dentro de la organización hablen siempre de manera breve. Sin embargo, sí puedes influir en la estructura de la reunión, la calidad de las preguntas, el momento en que se toman las decisiones y la forma de cerrar los acuerdos. Eso es mucho más de lo que podría parecer, especialmente si hasta ahora tu principal método para controlar un debate consistía en mirar nerviosamente el reloj.

Para empezar, haz un sencillo experimento mental. Recuerda la última reunión de la que saliste con la sensación de haber perdido el tiempo. Intenta responder a tres preguntas: ¿qué resultado concreto debía obtenerse?, ¿en qué momento la conversación dejó de conducir hacia ese resultado? y ¿quién sabía exactamente qué tenía que hacer después de terminar? Si te cuesta responder a alguna de ellas, acabas de encontrar un aspecto en el que merece la pena trabajar. Todavía no tienes que arreglar nada. Basta con ver la diferencia entre celebrar una reunión y alcanzar su objetivo.

En definitiva, no se trata de que las personas salgan de tus reuniones fascinadas por tus técnicas de moderación. La mayoría de los participantes no sueña con admirar a quien dirige la sesión. Quieren saber por qué han venido, tener la

oportunidad de decir algo importante y volver al trabajo sin necesidad de organizar otra conversación para aclarar la anterior.

Si después de una reunión todos comprenden los acuerdos, conocen sus tareas y no necesitan iniciar una investigación privada titulada «¿Qué demonios hemos decidido exactamente?», habrás conseguido algo verdaderamente valioso.

Y si, además, todos salen antes de la hora prevista, quizá escuches el cumplido más hermoso de la historia de las reuniones de trabajo:

«¿Ya está?».

Capítulo 1 - Una reunión no es un castigo por tener calendario

En cierta empresa, alguien observó que los empleados intercambiaban información con muy poca frecuencia. La solución parecía evidente: organizar una reunión semanal. Al cabo de unas semanas, los participantes empezaron a señalar que durante la reunión no había tiempo suficiente para tratar todos los asuntos. Así que se añadió una segunda reunión, dedicada a preparar los materiales de la primera. Cuando surgieron discrepancias entre los acuerdos de ambos grupos, apareció la necesidad de celebrar una tercera reunión para garantizar una coordinación adecuada. Pronto todo el mundo sabía perfectamente qué ocurría en las reuniones. El problema era que cada vez sabían menos sobre el trabajo que debían realizar entre una y otra.

Esta historia inventada solo parece absurda hasta que miras tu propio calendario. Las reuniones poseen una extraordinaria capacidad para reproducirse sin intervención humana aparente. Primero aparece una reunión periódica de seguimiento, después una consulta previa a esa reunión, a continuación un breve resumen y, finalmente, una conversación aparte para aclarar por qué no se han cumplido los acuerdos. Si las reuniones fueran una especie biológica, probablemente se las clasificaría como invasoras y se pondría en marcha un programa de control de su población.

Eso no significa que las reuniones sean innecesarias. Sin conversaciones resulta difícil tomar decisiones conjuntas, resolver problemas complejos y coordinar las actividades de personas cuyos trabajos dependen unos de otros. El

problema aparece cuando la propia celebración de una reunión empieza a considerarse un resultado. Alguien dice: «El asunto ya se ha tratado», y todos lo reciben con alivio, como si acabaran de completar una fase importante del proyecto. Sin embargo, tratar un asunto puede significar tanto tomar una decisión concreta como dedicar cuarenta minutos a describir dificultades que los participantes ya conocían.

Por eso conviene plantearse una pregunta menos evidente de lo que parece: ¿qué debería ocurrir exactamente gracias a que varias personas se reúnan al mismo tiempo?

La respuesta «tenemos que hablar» no basta. Hablar es una actividad, no un resultado. Del mismo modo que abrir una hoja de cálculo no significa haber realizado un análisis, y entrar en un gimnasio no garantiza mejorar la condición física. Aunque, en este segundo caso, al menos puedes hacerte una foto espectacular.

Una reunión es una herramienta, no una prueba de actividad. Su valor depende de lo que permite hacer a los participantes y que, sin esa conversación conjunta, no podrían hacer igual de bien, con la misma rapidez o con la misma responsabilidad.

Imagina a una responsable de equipo que observa un descenso en el cumplimiento de los plazos de las tareas. Invita a ocho personas a una reunión titulada «Cumplimiento de plazos». La invitación no contiene ninguna explicación adicional, así que cada participante se prepara de manera diferente. Una persona lleva un informe de los retrasos, otra una lista de obstáculos y una tercera una propuesta para implantar un nuevo sistema de seguimiento. Una cuarta espera una conversación disciplinaria y prepara argumentos

para defenderse, aunque todavía nadie la haya acusado de nada.

Al comenzar, la responsable pregunta por qué se están retrasando las tareas. Se inicia un largo intercambio de opiniones que, poco a poco, deriva hacia la carga de trabajo del equipo, las herramientas, la comunicación y la manera de establecer prioridades. Todos estos asuntos pueden ser importantes. Sin embargo, ninguno responde a la pregunta de qué resultado debería producir la reunión. Una hora después, los participantes tienen más información, pero siguen sin saber si deben modificar el calendario, reducir el número de tareas o mejorar el sistema de seguimiento.

Ahora cambiemos un solo elemento de esta situación. Antes de enviar la invitación, la responsable establece que el objetivo será elegir dos cambios que permitan reducir los retrasos durante el próximo mes. No espera resolver todos los problemas organizativos ni pretende analizar la historia de cada tarea desde la fundación de la empresa. Quiere tomar determinadas decisiones a partir de la información disponible.

De pronto, la preparación resulta mucho más sencilla. Los participantes saben qué datos serán útiles, qué argumentos importan y qué debe quedar acordado antes de terminar la conversación. La reunión todavía puede ser difícil y las opiniones pueden seguir siendo diferentes. Sin embargo, el debate cuenta con un punto de referencia al que la responsable puede volver cuando aparezca la tentación de repasar toda la historia de la gestión de proyectos.

Este pequeño cambio muestra la diferencia fundamental entre una reunión que simplemente se celebra y una reunión que sirve para algo.

¿Por qué nos reunimos más de lo necesario?

Una de las razones es la costumbre. Las reuniones periódicas se integran tan profundamente en el ritmo de una organización que, pasado un tiempo, dejamos de preguntarnos para qué sirven. La reunión de los lunes se celebra los lunes porque siempre se ha celebrado los lunes. Cuando alguien pregunta si sigue siendo necesaria, le responden que, naturalmente, hay que mantener la regularidad. Es un argumento interesante, aunque también podría utilizarse para justificar una inspección semanal del contenido del frigorífico de la empresa.

Otra razón es la necesidad de sentirse seguro. El organizador invita a más personas porque teme dejar a alguien fuera. Los participantes aceptan nuevas reuniones porque no quieren perder el acceso a la información. Un superior exige actualizaciones frecuentes porque desea asegurarse de que todo permanece bajo control. Cada una de estas necesidades puede estar justificada. El problema comienza cuando todas reciben exactamente la misma respuesta: otra invitación en el calendario.

Una reunión también puede convertirse en una forma cómoda de aplazar la responsabilidad. En lugar de preparar una recomendación por cuenta propia, se puede invitar a varias personas a «reflexionar juntos». En vez de resolver una cuestión menor dentro de las competencias que uno ya tiene, se puede organizar una consulta. A veces es una decisión verdaderamente sensata. Sin embargo, cuando cada decisión necesita una bendición colectiva, la organización acaba convirtiéndose en una institución dedicada a conceder permisos para utilizar el sentido común.

Tampoco siempre nos atrevemos a preguntar si el problema realmente necesita una conversación. Enviar una invitación parece profesional, porque incluye un asunto, una hora, una lista de participantes y un botón para confirmar la asistencia. Produce una agradable sensación de orden. En realidad, la invitación por sí sola no resuelve ninguna dificultad. Como mucho, puede trasladarla de una persona a un grupo que, a partir de ese momento, comparte la responsabilidad de encontrar una solución. Y, en ocasiones, también la incomodidad colectiva.

Antes de organizar otra reunión, piensa qué obstáculo impide alcanzar el resultado sin la participación simultánea de las personas invitadas. Si únicamente necesitas transmitir información, normalmente bastará con un mensaje o un documento. Si esperas una confirmación sencilla de una sola persona, no tienes por qué convocar a todo el departamento. Si necesitas recopilar opiniones, puedes solicitarlas primero por escrito y reuniros únicamente cuando aparezcan discrepancias importantes.

Esto no significa que deban prohibirse las reuniones informativas. El contacto directo puede ser importante para construir relaciones, formular preguntas y detectar malentendidos. Incluso una reunión periódica de seguimiento puede tener mucho valor si ayuda al equipo a identificar las dependencias entre diferentes tareas. Lo importante es elegir conscientemente esta forma de comunicación, en lugar de recurrir automáticamente a ella cada vez que un asunto necesita más de tres frases para explicarse.

El coste que no aparece en la invitación

Una reunión de una hora con diez participantes no le cuesta a la organización una sola hora de trabajo. Consume

diez horas de tiempo acumulado de los asistentes, sin contar la preparación ni el tiempo necesario para volver a concentrarse en las tareas interrumpidas. Eso no significa que todas esas horas se desperdicien. Una decisión conjunta puede ahorrar mucho más tiempo del que se necesitó para tomarla. Pero conviene saber por qué estamos pagando.

Imagina una reunión en la que, durante cuarenta minutos, nueve personas escuchan un informe detallado preparado por la décima. El informe no requiere ninguna decisión y las preguntas se refieren principalmente a datos que ya figuran en el documento enviado anteriormente. Los participantes abandonan la conversación con la sensación de estar bien informados, aunque algunos podrían haberse familiarizado igualmente con el documento en el momento que mejor les conviniera.

Otro coste es la fragmentación de la jornada laboral. Entre dos reuniones quedan treinta minutos. Dedicas los primeros diez a recuperar la concentración y los últimos cinco a prepararte para la siguiente conexión. El cuarto de hora restante parece perfecto para realizar una tarea importante, siempre que esa tarea consista en encontrar el archivo correcto y suspirar.

Por eso conviene proteger el tiempo de los participantes con el mismo cuidado con el que se protege el presupuesto de un proyecto. Invita a las personas cuya presencia realmente contribuya a alcanzar el objetivo. Ajusta la duración de la reunión al trabajo que debe realizarse, no a la configuración predeterminada del calendario. Treinta minutos pueden bastar para una decisión sencilla, mientras que un problema complejo puede requerir una hora de conversación tranquila. No se trata de batir récords de

velocidad. Una reunión que termina a los siete minutos sin haber resuelto el asunto no es un éxito simplemente porque todos hayan llegado a tiempo para tomar otro café.

Resulta útil establecer una distinción sencilla: ¿quién debe participar en la elaboración del resultado y quién únicamente necesita conocerlo? El primer grupo necesita un sitio en la mesa. Para el segundo, muchas veces basta con un resumen claro. De este modo reduces el número de personas obligadas a seguir todo el proceso que conduce a una decisión, aunque lo único que les interesa es su contenido definitivo.

Sin embargo, este enfoque exige prudencia. No excluyas a personas cuyos conocimientos sean necesarios o cuyas tareas vayan a modificarse de manera importante sin darles la oportunidad de explicar sus limitaciones. Ahorrar tiempo dejando fuera a los participantes adecuados se parece a acortar una reforma prescindiendo del electricista. Al principio parece una idea estupenda. Los problemas aparecen cuando intentas encender la luz.

Descubre la verdadera razón de la reunión

A veces lo más difícil consiste en distinguir el problema planteado del problema real. Alguien propone «una reunión sobre comunicación» porque dos departamentos interpretan de manera diferente los plazos para transmitir datos. Otra persona quiere «hablar sobre la colaboración» cuando, en realidad, necesita establecer quién aprueba la versión definitiva de un documento. Un tema general suena seguro, pero invita a mantener una conversación mucho más amplia de lo que exige la situación.

En estos casos, resulta útil preguntar: «¿Qué tiene que haber cambiado cuando termine esta reunión?». No estás

preguntando únicamente por el tema, sino por el cambio esperado. Puede tratarse de un plazo acordado, una solución elegida, una lista de información pendiente o una comprensión compartida de un nuevo procedimiento. Cada uno de estos resultados requiere una forma ligeramente diferente de dirigir la conversación.

Si organizas una reunión por petición de un superior, no siempre puedes decidir por tu cuenta si es necesaria. Sin embargo, sí puedes precisar su finalidad. En lugar de protestar porque tu calendario ya está lleno, pregunta: «¿Después de esta reunión debemos tomar una decisión o, principalmente, recopilar posibles soluciones?». Una pregunta planteada así también ayuda a tu superior a definir sus expectativas y a ti a preparar el desarrollo de la conversación. No estás cuestionando la instrucción. Estás intentando cumplirla con sentido.

También conviene observar que una sola reunión no tiene por qué resolver todos los asuntos relacionados con un problema determinado. Si el objetivo consiste en establecer cómo gestionar las solicitudes pendientes, una conversación sobre la reorganización a largo plazo de todo el departamento puede ser valiosa, pero probablemente no debería consumir el tiempo reservado para tomar la decisión inmediata. Puedes anotarla como un asunto independiente que merece estudiarse. Así no ignoras un argumento importante y, al mismo tiempo, evitas que se apodere de la reunión.

La persona que dirige una reunión no tiene por qué conocer la respuesta a todas las preguntas. Lo que sí debería saber es qué pregunta intenta resolver el grupo. Es una diferencia importante, especialmente cuando participan expertos con conocimientos especializados superiores a los

del organizador. No hace falta fingir que eres la persona más inteligente de la sala. Basta con procurar que las personas inteligentes no pasen una hora respondiendo a seis preguntas diferentes que nadie había formulado oficialmente.

El primer paso que puedes dar hoy mismo

Abre tu calendario y elige una reunión que vayas a organizar durante los próximos días. No tiene que ser la reunión más importante del año. Es mejor empezar por una conversación en la que puedas introducir un pequeño cambio sin tener que poner en marcha un procedimiento de aprobación de un nuevo modelo de gestión.

Lee el título de la invitación y después intenta completar esta frase: «Cuando termine esta reunión, los participantes podrán...». Si la respuesta es «comprender mejor la situación», precisa qué deben comprender exactamente y para qué necesitarán ese conocimiento. Si la respuesta es «establecer los siguientes pasos», comprueba qué acciones requieren realmente un acuerdo. Cuando no consigues formular una continuación que tenga sentido, quizá la reunión se haya programado por pura costumbre.

En ese caso, puedes modificar su alcance, reducir la lista de participantes o transmitir la información de otra manera. A veces basta con añadir una sola frase a la invitación. Por ejemplo: «El objetivo de la conversación es elegir cómo se transferirán las solicitudes entre departamentos a partir del próximo lunes». Es un esfuerzo pequeño que modifica la preparación y las expectativas de los participantes.

No esperes que, a partir de ese momento, todo el mundo empiece a tratar tu calendario como si fuera sagrado. Algunos seguirán llegando sin prepararse, otros propondrán

asuntos adicionales y seguramente alguien preguntará por una cuestión que quedó cerrada tres semanas antes. Sin embargo, tendrás la posibilidad de recordar tranquilamente por qué os habéis reunido y valorar si la conversación os está acercando al resultado.

Las reuniones no tienen que ser breves para ser buenas. Tampoco tienen que resultar especialmente agradables. A veces, el debate más importante es exigente porque los participantes deben alcanzar un compromiso difícil o reconocer abiertamente que la solución utilizada hasta ahora no funciona. Una buena reunión, sin embargo, les permite sentir que el tiempo dedicado ha tenido sentido.

Precisamente por eso merece la pena dejar de medir la eficacia por el número de conversaciones celebradas. Si puedes sustituir tres reuniones por una sola que termine con un resultado concreto, no pierdes dos oportunidades de colaborar. Recuperas tiempo para ejecutar lo que se ha acordado.

Y eso, en muchas empresas, ya sería una auténtica revolución. Probablemente requeriría una reunión inaugural específica, pero por algún sitio hay que empezar.

Capítulo 2 - «Hablaremos del tema» no es un objetivo, sino un anuncio de sufrimiento

Imagina que recibes una invitación a una reunión titulada «Nuevo enfoque del proyecto». No hay orden del día, materiales ni información sobre el resultado esperado. Entre los participantes se encuentran el responsable del proyecto, representantes de ventas, el departamento financiero y la persona encargada de la implementación. Todos ven el mismo título, pero cada uno lo interpreta de manera diferente. Ventas espera una conversación sobre plazos, Finanzas sobre costes, Implementación sobre recursos, y el responsable del proyecto quiere comprobar si todos comparten su optimismo.

Durante la reunión, pronto queda claro que el optimismo es lo único que no puede incluirse en un presupuesto, aunque algunos lo intentan.

La primera pregunta se refiere al calendario. La segunda, a los costes. La tercera, a la responsabilidad por los retrasos. Al cabo de un momento, los participantes empiezan a explicar qué significa, según ellos, «nuevo enfoque». Una persona propone modificar el orden de los trabajos, otra reducir el alcance del proyecto y una tercera sugiere realizar un análisis adicional. Todas las propuestas pueden tener sentido, pero nadie sabe si la reunión sirve para recopilar ideas, elegir una solución o simplemente presentar un nuevo plan.

Después de cincuenta minutos, el responsable del proyecto declara: «Hemos obtenido muchas conclusiones

valiosas». Esta frase suele ser el último refugio de quien dirige una reunión y no consigue señalar ningún acuerdo concreto. Las conclusiones son valiosas porque suenan razonables. El problema es que nadie sabe cuáles deben ponerse en práctica y cuáles permanecerán como adornos de las notas.

El origen de la confusión no tiene por qué ser la falta de preparación de los participantes. Cada uno puede haberse preparado cuidadosamente, pero para una conversación diferente. Compartir un tema no significa compartir un objetivo. Es perfectamente posible hablar del mismo proyecto con la intención de comprender los problemas, elegir una solución, repartir responsabilidades o evaluar los avances. Cada una de estas reuniones tendrá un desarrollo diferente y debería terminar con un resultado distinto.

Por eso, antes de empezar a preparar el orden del día, invitar a personas y preguntarte si treinta minutos serán suficientes, responde a una cuestión: ¿qué debería producirse concretamente durante esta conversación?

El objetivo de una reunión debe ser lo bastante claro como para que un participante pueda reconocer el momento en que se ha alcanzado. «Hablaremos de los problemas de los clientes» es un tema. «Elegiremos los tres problemas más urgentes de los clientes que requieren una actuación durante este mes» define un resultado. «Analizaremos los costes» anuncia una actividad. «Decidiremos qué gastos pueden reducirse sin alterar el alcance acordado del proyecto» señala la decisión que debe tomarse.

La diferencia puede parecer puramente cosmética hasta que intentas dirigir el debate. Cuando el objetivo es general, casi cualquier intervención encaja dentro del tema. Cuando es concreto, puedes valorar si un nuevo asunto contribuye a

alcanzar el resultado previsto. No tienes que silenciar a los participantes ni fingir que las demás cuestiones no existen. Puedes decir: «Es un problema importante, pero hoy estamos eligiendo una solución relacionada con el plazo. Anotemos esta cuestión por separado y volvamos a la decisión».

Una frase así funciona mucho mejor cuando todos saben qué decisión hace falta. Sin esa información, suena como una limitación arbitraria del debate impuesta por alguien que, casualmente, tiene acceso a la función de compartir pantalla.

El objetivo, el tema y el orden del día no son lo mismo

Estos tres conceptos suelen confundirse porque todos aparecen en las invitaciones y los documentos de preparación. Sin embargo, cumplen funciones diferentes.

El tema indica de qué trata la conversación. El orden del día señala qué cuestiones se abordarán y en qué secuencia. El objetivo define el resultado al que debe conducir la conversación. Por tanto, puedes tener un orden del día perfectamente preparado y seguir sin saber para qué se celebra realmente la reunión.

Un ejemplo de orden del día podría ser el siguiente: resultados actuales, principales problemas, soluciones propuestas y próximos pasos. Todo parece lógico, ordenado y profesional. Por desgracia, podría describir igualmente la reunión del lunes, la sesión del jueves y el resumen del viernes. No indica qué decisión debería tomarse.

Añadir un objetivo concreto cambia el significado de cada punto. Si los participantes deben decidir cómo mejorar la puntualidad de las entregas, los resultados se convierten en material para evaluar la magnitud del problema. La lista de

dificultades ayuda a identificar las causas de los retrasos. Las soluciones propuestas sirven para comparar posibilidades y los siguientes pasos se derivan de la elección realizada.

De este modo, el orden del día empieza a conducir hacia un resultado, en lugar de limitarse a ser una elegante lista de asuntos que discutir.

Eso no significa que todas las reuniones deban terminar con una decisión. A veces el objetivo consiste en recopilar la información necesaria para tomarla más adelante. En otras ocasiones, hace falta aclarar discrepancias entre equipos, identificar riesgos o acordar una interpretación común de un nuevo proceso. Estos resultados también pueden ser concretos, siempre que esté claro qué deben averiguar los participantes o qué deben tener preparado al terminar.

Por ejemplo, el objetivo «comprenderemos los problemas actuales de la implementación» sigue dejando bastante espacio a la interpretación. Es mejor decir: «Determinaremos qué obstáculos están bloqueando la implementación y qué información necesitamos para decidir el calendario posterior». No estás prometiendo resolver problemas cuyas causas todavía desconoces. En cambio, sí estableces qué avance debe producirse.

También es importante ser honesto respecto a los límites de las propias posibilidades. Si los participantes no tienen autoridad para aprobar el presupuesto, no deberías prometer que durante la reunión tomarán la decisión financiera definitiva. Pueden preparar una recomendación, acordar diferentes opciones o señalar qué cuestiones necesitan aprobación. El objetivo debe tener en cuenta las competencias reales del grupo.